

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**Letícia Paula Giovanaz**

**CADEIA DE VALOR PARA PRODUÇÃO DE CONTROLE SOCIAL: UMA ANÁLISE  
DO OBSERVATÓRIO SOCIAL DE LAJEADO/RS**

**Porto Alegre**

**2019**

Letícia Paula Giovanaz

**CADEIA DE VALOR PARA PRODUÇÃO DE CONTROLE SOCIAL: UMA ANÁLISE  
DO OBSERVATÓRIO SOCIAL DE LAJEADO/RS**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Especialização em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador (a): Prof. Dr. Fabio Bittencourt Meira

Porto Alegre

2019

## **UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Reitor: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann

Vice-reitora: Profa. Dra. Jane Fraga Tutikian

### **ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

Vice-diretor: Prof. Dr. Denis Borenstein

### **COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

Coordenador: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala

Coordenador substituto: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores

### **DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)**

Giovanaz, Leticia Paula  
Cadeia de Valor para Produção de Controle Social: Uma Análise do  
Observatório Social de Lajeado/Rs / Leticia Paula Giovanaz – 2019.  
**38 f.:il.**  
Orientador(a): Fabio Bittencourt Meira;  
  
Monografia (Especialização) – Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Administração,  
Porto Alegre, BR – RS, 2019.  
1.Observatório Social. 2. Cadeia de Valor. 3.Controle Social. I.  
Meira, Fábio Bittencourt.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS  
com os dados fornecidos pela autora.

### **Escola de Administração da UFRGS**

Rua Washington Luiz, 855, Bairro Centro Histórico

CEP: 90010-460 – Porto Alegre – RS

Telefone: 3308-3801

E-mail: eadadm@ufrgs.br

Letícia Paula Giovanaz

**CADEIA DE VALOR PARA PRODUÇÃO DE CONTROLE SOCIAL: UMA ANÁLISE  
DO OBSERVATÓRIO SOCIAL DE LAJEADO/RS**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

**Banca Examinadora**

---

Examinador (a): Christine da Silva Schroeder

---

Examinador (a): Lucas Casagrande

---

Orientador (a): Prof. Dr. Fabio Bittencourt Meira

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo de minha vida, e não somente nestes anos como universitária, mas que em todos os momentos.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela oportunidade de fazer o curso, seu corpo docente, direção e administração que apoiaram para que isso fosse possível.

Ao Prof. Fabio Meira e ao tutor Paulo Cerqueira, pela oportunidade e apoio na elaboração do trabalho.

A minha família, pelo amor e apoio durante o período de estudo.

## RESUMO

Em muitos municípios têm surgido entidades e grupos que realizam o controle social através de atividades diretamente ligadas aos órgãos públicos, e instigam a população a participar e exigir a transparência da administração. Dentre estes, os Observatórios Sociais utilizam metodologia de monitoramento de compras nos municípios, acompanhando desde a publicação do edital até a entrega do produto ou serviço. O objetivo desse trabalho é apresentar uma análise de cadeia de valor para o Observatório Social do município de Lajeado/RS, apontando as atividades essenciais para a produção de valor que, nesse caso, relaciona-se com a efetividade do controle social. A coleta de dados se deu através de análise documental da página eletrônica do Observatório Social de Lajeado. Através do mapeamento dos procedimentos, pode-se constatar que várias atividades trazem valor à organização. Elas podem ser divididas em macroprocessos de fiscalização e controle da gestão dos recursos públicos, promoção e transparência do controle social, planejamento e gestão, gestão da comunicação e relacionamentos, gestão de pessoas e administração geral.

**Palavras-chave:** Observatório Social, Cadeia de Valor, Controle Social, Gestão Pública

## **ABSTRACT**

In many municipalities entities and groups have emerged that carry out social control through activities directly linked to public agencies, and instigate the population to participate and demand the transparency of the administration. Among these, the Observatórios Sociais participate in a methodology of monitoring purchases in the municipalities, accompanied by a publication of the public notice until a delivery of the product or service. The objective of this work is to present a value chain analysis for the Observatório Social of the municipality of Lajeado / RS, pointing out the essential activities for the production of value, in this case, effective social control. Data collection was done through documentary analysis of the organization's website from the Observatório Social of Lajeado. Through the mapping of procedures, it can be seen that several activities bring value to the organization. They can be divided into macroprocesses of control and control of the management of public resources, promotion and transparency of social control, planning and management, management of communication and relationships, people management and general administration.

Key words: Observatorio Social, Value Chain, Social Control, Public Administration

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Metodologia de Trabalho da Rede OBS.....26



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fiscalização e controle da gestão dos recursos públicos.....	28
Tabela 2 - Promoção e transparência do controle social.....	29
Tabela 3 - Planejamento e gestão.....	30
Tabela 4 - Gestão da comunicação e relacionamentos.....	30
Tabela 5 - Gestão de Pessoas.....	31
Tabela 6 - Administração Geral.....	31

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1	<b>Problema de Pesquisa.....</b>	<b>12</b>
1.2	<b>Objetivos.....</b>	<b>12</b>
1.2.1	Objetivo Geral.....	12
1.2.2	Objetivos Específicos.....	12
1.3	<b>Justificativa.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Controle Social.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.</b>	<b>O que é a Cadeia de Valor.....</b>	<b>16</b>
2.2.1	Atividades de valor e as Organizações Sociais.....	17
2.2.2	Elos da cadeia.....	18
2.2.3	Etapas da elaboração da Cadeia de Valor.....	19
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1</b>	<b>Descrição Geral dos Métodos de Pesquisa.....</b>	<b>21</b>
<b>3.2</b>	<b>Caracterização de Descrição dos Instrumentos de Pesquisa.....</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>CADEIA DE VALOR DO OBSERVATÓRIO SOCIAL DE LAJEADO.....</b>	<b>22</b>
<b>4.1</b>	<b>Observatório Social Do Brasil .....</b>	<b>22</b>
4.1.1	Observatório Social de Lajeado/RS.....	24
4.1.1.1	Estrutura Organizacional do Observatório Social de Lajeado.....	25
<b>4.2</b>	<b>Mapeamento das Atividades do Observatório Social.....</b>	<b>27</b>
<b>4.3</b>	<b>Detalhamento dos Elos da Cadeia de Valor.....</b>	<b>28</b>
4.3.1	Elo Finalístico.....	28
4.3.1.1	Fiscalização e Controle da Gestão dos Recursos Públicos.....	29
4.3.1.2	Promoção e Transparência do Controle Social.....	29
4.3.2	Elo Estratégico.....	30
4.3.2.1	Planejamento e Gestão.....	30
4.3.3	Elo de Sustentação.....	31
4.3.3.1	Gestão da Comunicação e Relacionamentos.....	31
4.3.3.2	Gestão de Pessoas.....	32
4.3.3.3	Administração Geral.....	32

<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>34</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>36</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O controle social e a busca pela transparência na administração pública são assuntos relativamente novos, apesar de já expressos na legislação pela Lei de Responsabilidade Fiscal e na Constituição Federal, por exemplo. Os inúmeros escândalos relacionados a corrupção nos últimos anos, atrelados com a ineficiência na prestação dos serviços públicos, despertaram o exercício da cidadania na população. Apesar de indignados, os cidadãos muitas vezes não têm conhecimento sobre seu papel de controle e não sabem até onde pode influenciar a gestão pública, ou as ferramentas e entidades que podem auxiliá-los nesta atribuição.

O desenvolvimento de processos contínuos de avaliação, controle e responsabilização dos agentes públicos vem sendo reconhecido como atividade social de grande relevância nos regimes democráticos, buscando colocar o cidadão como figura central deste processo (DAHMER ET. AL., 2012). À medida que os segmentos sociais vão ganhando espaço, e passam a exercer o acompanhamento das contas e atividades da administração pública, surgem notoriamente novos mecanismos que possibilitam o controle social, como o acesso a informação e transparência pública (COSTA, FURTADO E JUNIOR, 2018).

Neste contexto, em muitos municípios têm surgido entidades e grupos que realizam o controle social através de atividades diretamente ligadas aos órgãos públicos, e instigam a população a participar e exigir a transparência da administração. Os Observatórios Sociais, entidades formadas por empresários, estudantes, funcionários públicos e cidadãos que buscam maior transparência e controle das contas públicas, já estão presentes em 134 cidades estando em muitos estados brasileiros, contribuindo para a melhoria da gestão pública (OBSERVATÓRIO SOCIAL DO BRASIL, 2018). Estima-se que entre os anos de 2013 e 2016, houve uma economia de mais de R\$ 2 bilhões para os cofres municipais em todo o país, resultado das ações realizadas pelos Observatórios.

Os observatórios sociais se utilizam de uma metodologia de monitoramento de compras nos municípios que vai desde a publicação do edital, até o acompanhamento da entrega do produto ou serviço, possuindo dentro dessa cadeia diversas atividades chaves que trazem valor ao processo final.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

Definiu-se como problema de pesquisa: Quais as atividades de valor realizadas pelo Observatório Social enquanto instrumento de controle social no município de Lajeado?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Apresentar um modelo de cadeia de valor adaptado ao Observatório Social do município de Lajeado/RS tendo o controle social como resultado

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

A fim de alcançar o objetivo geral foram elencados alguns objetivos específicos:

- Apresentar a metodologia utilizada para a elaboração da cadeia de valor
- Identificar as atividades realizadas pelo Observatório Social de Lajeado
- Construir a cadeia de valor identificando as atividades que produzem maior valor para efetivar o controle social no município

## **1.3 Justificativa**

No município de Lajeado/RS, o Observatório Social foi criado no ano de 2011 por cidadãos e entidades da sociedade civil do município, com objetivo de analisar e divulgar as informações referente as ações dos órgãos públicos em relação a aplicação de recursos e ética dos servidores e gestores, assim como, demonstrar a qualidade dos serviços prestados por estes (OBSERVATÓRIO SOCIAL DE LAJEADO, 2018).

Por ser um tema recente, ainda são poucos os trabalhos que têm abordado as ações dos observatórios sociais na gestão municipal, assim como seus benefícios e dificuldades. Visto isso, torna-se importante realizar este estudo, buscando analisar se as atividades realizadas pelo Observatório Social na cidade de Lajeado têm trazido benefícios e bons resultados no que diz respeito à economia de recursos, ou se são necessárias mudanças e novas estratégias para que os objetivos sejam atingidos.

Segundo Porter (1989), a cadeia de valor é uma ferramenta que auxilia na identificação das atividades realizadas em uma organização que mais agregam valor no alcance dos objetivos. A existência desse instrumento pode favorecer o alinhamento entre a estratégia e a operacionalização dos processos, e permite a visualização de todos os macroprocessos e processos que necessitam de melhoria.

Dessa forma, depois de discutir a adequação dessa ferramenta ao contexto dos Observatórios, será possível identificar as atividades de maior valor dentro do processo de trabalho do Observatório Social de Lajeado, com o intuito de tornar mais efetivo o controle social como um resultado, trazendo maiores benefícios aos envolvidos. A compreensão de como ocorre o processo de controle social nas instituições que possuem esse fim, pode contribuir para estudos sobre o tema, com o aperfeiçoamento das atividades similares da sociedade civil e de políticas de fomento à participação popular (BOEIRA E BONA, 2018).

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Controle Social

Uma das principais funções do Estado é a disponibilização dos serviços essenciais à população, como saúde, educação, segurança, entre outros, e para tal é necessário a utilização dos recursos arrecadados da população através de taxas e impostos, que devem ser aplicados em consonância com as respectivas leis orçamentárias. A fim de garantir a coesão, integração e ordem social, tornou-se necessário a realização de controle por parte da sociedade, de forma a verificar se o dinheiro público estaria sendo aplicado de maneira correta pelos gestores (CONCEIÇÃO, 2010).

É cada vez maior, a exigência que o segmento público preste conta de suas ações ao público, garantindo maior transparência nos atos dos governantes e estruturas burocráticas. Segundo Malmegrin (2010), as instituições estatais e demais organizações que operam com recursos públicos, teriam melhores resultados se suas ações fossem acompanhadas e controladas, assim como, a utilização de formas de avaliação e o monitoramento das ações e programas, poderiam garantir o surgimento de novas formas de controle.

A autora também afirma que o controle por parte da sociedade deve ser entendido como uma parte do processo administrativo, pois o processo de planejamento, de execução e controle administrativo pode ser examinado com a seguinte seqüência: anseio da sociedade, proposta do gestor público, eleição/designação, planejamento, execução, controle e atuação por vias democráticas. O controle social, não somente é complementar aos controles externos e internos, como também, deve atuar conjuntamente e de forma integrada.

O povo, no exercício do controle social, exerce a função de controle da atividade administrativa do Estado de maneira semelhante aos representantes eleitos do Poder Legislativo e, no exercício da participação popular, partilha do poder político do Estado, como se observa na iniciativa de projetos de leis, no referendo e no plebiscito. No âmbito administrativo, por meio da Ordem dos Advogados do Brasil, o povo partilha da constituição do Poder Executivo e do Poder Judiciário, como parte da banca examinadora de concursos públicos para o preenchimento de cargos de juízes, de promotores de justiça e procuradores dos Estados e indicação de advogados para integrar os tribunais superiores. O povo participa, também, do exercício da função jurisdicional do Estado, quando seus membros fazem parte de júri popular para o julgamento dos crimes dolosos contra a vida, segundo

dispõe o inciso XXXVIII, “d”, do artigo 5º da Constituição (SIRAQUE, 2004, p.28).

A Constituição Federal estabelece em suas diretrizes principais a democracia participativa, exaltando o exercício da cidadania através do processo eleitoral, plebiscitos, referendos, audiências públicas e outras formas de participação popular (PARRA E RIGONI, 2017). O controle social pode também ser exercido pela população em geral por meio de organizações da própria sociedade, ou por meio de conselhos que possibilitem a abertura de espaços para diálogo (ABRUCIO E LOUREIRO, 2005). Na medida em que o controle social interage com os controles clássicos, como o Ministério Público e Tribunal de Contas, têm se a formação de um sistema de controle, sendo este constituído de várias partes e interações baseadas no engajamento do cidadão governamental e demais atores da esfera pública (DAHMER ET. AL., 2012).

O período recente de construção da democracia brasileira tem demonstrado que os cidadãos organizados em sociedades, redes e associações podem exigir informações de qualidade dos órgãos públicos, e ainda, produzir informações que contrapõe com as prestadas pelas autoridades, ou ainda, interagir com os órgãos públicos para produzir ou discutir dados (DAHMER ET. AL., 2012). Dessa forma, mais do que contribuir esporadicamente através de seu voto nas eleições, o cidadão tem o direito e dever se atuar como instância máxima no acompanhamento das ações do Estado, seja no âmbito administrativo, político, econômico ou social (BOEIRA E BONA, 2018).

Uma das condições para o bom desempenho do controle sobre o poder público é a obtenção e divulgação das informações com transparência e autenticidade. A transparência constitui importante parte da responsabilidade ética de prestar contas, mediante a facilitação do acesso à informação para que a tomada de contas possa ser efetiva (MALMEGRIN, 2010) A lei complementar 101 de 04 de maio de 2.000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal, estabelece a transparência assegurada através da participação popular e disponibilização das informações por parte da União, Estados, Municípios e Distrito Federal, e estabelece em seu artigo 48.

São instrumentos de transparência da gestão fiscal, aos quais será dada ampla divulgação, inclusive em meios eletrônicos de acesso público: os



planos, orçamentos e leis de diretrizes orçamentárias; as prestações de contas e o respectivo parecer prévio; o Relatório Resumido da Execução Orçamentária e o Relatório de Gestão Fiscal; e as versões simplificadas desses documentos.

Da mesma forma, a lei 12.527 de 18 de novembro de 2011, conhecida como Lei da Transparência, regula o acesso a informações, e impõe como dever dos órgãos públicos a publicidade de todos os seus atos, documentos e informações, visando uma gestão mais transparente.

Conceição (2010) entende que a transparência possui três dimensões importantes: a publicidade, a compreensibilidade e a utilidade. A publicidade diz respeito à divulgação de todas as informações e a existência de múltiplos meios de acesso aos interessados. A compreensibilidade das informações requer que a informação possua uma mensagem em linguagem simples, acessível e possa ser compreendida pela população em geral. Já a utilidade, demanda que as informações divulgadas sejam relevantes a alguém, assim como, tenham fontes confiáveis. Apesar disso, Si- raque (2004), destaca como principal deficiência da democracia do Brasil, a falta de acesso à informação real e de qualidade e o excesso de uso da burocracia a serviço dos tecnocratas.

Neste contexto, muitos municípios têm utilizado como ferramenta de controle social os Observatórios Sociais, monitorando atividades do poder público, analisando indicadores e divulgando informações. Embora os Observatórios não tenham poder direto sobre os governantes, têm se mostrado como forma eficiente de influenciar outros órgãos oficiais de controle, como o judicial, parlamentar e administrativo, além da própria população (ABRUCIO E LOUREIRO, 2005).

As receitas e despesas são pautas discutidas e alvo de controle dos órgãos externos, internos, e organizações da sociedade civil. O observatório social, desde seu surgimento, tem ressaltado a relevância da atuação ainda na etapa de planejamento, antecedendo os demais estágios da despesa (COSTA, FURTADO E JUNIOR, 2018). Dentro do planejamento, o observatório social tem enfatizado suas ações de controle no acompanhamento de processos licitatórios e contratações realizadas pelo setor público.

## **2.2 Cadeia de Valor**

Toda empresa é uma cadeia de valor, sendo uma reunião de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto final. Segundo Porter (1989), todos os processos realizados são inter-relacionados, e para se conhecer uma empresa, seu potencial de diferenciação, ou fontes de custos, é necessário compreender a relação entre os processos, e, além disso, identificar as atividades onde é gerado o valor. Como cada empresa é diferente da outra, cabe a cada uma verificar quais atividades agregam maior valor à sua cadeia para atingir os objetivos.

Porter (1989, p.31) corrobora a ideia afirmando que:

A vantagem competitiva não pode ser compreendida olhando-se para uma empresa como um todo. Ela deriva das muitas atividades discretas que desempenha, projetando, produzindo, entregando e apoiando o seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição de custo relativo da empresa e criar a base para a diferenciação.

A cadeia de valor pode também ser utilizada para compreender a estrutura organizacional de uma empresa. Ela oferece uma forma de dividir uma empresa em suas atividades distintas, podendo ser utilizada para examinar como são agrupadas as atividades.

As atividades de valor são as atividades física e tecnologicamente distintas, pelas quais uma empresa cria um valor para seu cliente. Cada atividade de valor agrega insumos adquiridos, recursos humanos, tecnologia e cria alguma informação, como dados ou estatísticas.

De acordo com Souza e Mello (2011), a análise da cadeia de valor inicia-se com a identificação das atividades realizadas pela empresa, reconhecendo se existem atividades relacionadas à aquisição de insumos, recursos humanos ou alguma forma de tecnologia empregada no produto ou serviço. Em seguida, deve-se verificar quais atividades agregam valor ao serviço, além das que não agregam, mas são necessárias ao processo, e, de acordo com os autoras, deve-se eliminar as demais

### 2.2.1 Atividades de valor e as organizações sociais

Segundo Coutinho (2006), as Organizações Sociais são pessoas jurídicas de direito privado, ou seja, são organizações particulares, e por isso, não fazem parte da Administração Pública. A autora destaca como principais características das organizações sociais a finalidade não lucrativa, autonomia administrativa, fomento

pelo Estado, controle social, descentralização, entre outros. Ainda, através das Organizações Sociais, o Estado permite maior participação das iniciativas da sociedade civil, descentralizando seu poder e tornando-se mais eficiente, além de reduzir seus custos.

De acordo com Souza (2004, p.9), as organizações que desenvolvem atividades sociais ou sem fins lucrativos possuem dois tipos de atividades que agregam maior valor à sua cadeia: o desenvolvimento de tecnologia e as operações:

A capacidade de desenvolver tecnologias advém da conjunção de aspectos técnicos como capacitação profissional, foco nas demandas identificadas na sociedade, escassez de recursos, experiências de vida e de aspectos humanos que talvez sejam os mais determinantes: motivação, vontade de transformação, empatia, realização pessoal e profissional e espírito comunitário daquelas pessoas envolvidas. Estes ingredientes viabilizam a formação de um conjunto metodológico e o desenvolvimento de técnicas variadas em função dos objetivos e resultados esperados. O *know-how* é construído, modelado e transformado numa dinâmica de ensino e aprendizado, que enriquece o processo de desenvolvimento tecnológico.

O autor ainda relata que as atividades de operações destas organizações integram profissionais e voluntários, que motivados por valores éticos e princípios humanos que têm correspondência nas próprias causas a que se comprometem, desempenham suas atividades explorando ao máximo os recursos que possuem, com maior criatividade, eficiência e humanidade.

Estes profissionais possuem grande influência sobre o processo produtivo e eficácia dos métodos implantados, pois deve buscar nas suas capacidades intelectuais aplacar os desafios colocados pelos contextos sociais onde estão inseridos, através da construção de conhecimentos próprios aplicados aos processos, metodologias e práticas para o atendimento social e daí fazer acontecer (SOUZA, 2004, p.9).

Estas organizações também possuem atividades de valor ligadas às atividades de marketing e vendas. Estas atividades seriam principalmente ligadas aos processos de captação de recursos das organizações e de gerenciamento de relacionamento com parceiros. Estas atividades devem proporcionar a seus parceiros uma visão mais clara e consistente dos investimentos que foram feitos e ainda possibilitar a ampliação da visão destes parceiros sobre potenciais atividades que poderão ser realizadas, gestão organizacional e responsabilidade social.

## 2.2.2 Elos da Cadeia De Valor

A estruturação da cadeia de valor apresenta três elos básicos:

- Processos primários (Finalísticos); são processos tipicamente interfuncionais ponta a ponta que agregam valor diretamente para o cliente. Essenciais ou finalísticos, pois representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão. Constroem a percepção de valor pelo cliente por estarem diretamente relacionados à experiência de consumo de um produto ou serviço.
- Processos de gerenciamento (Estratégicos): são processos que tem o propósito de medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio. Assim como os processos de suporte, não agregam valor diretamente para os clientes, mas são necessários para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho (operacionais, financeiras, etc.). Podem estar associados a áreas funcionais ou serem interfuncionais.
- Processos de suporte (Sustentação): estes processos existem para prover suporte a processos primários, mas também podem dar sustentação a outros processos de suporte (processos de suporte de segundo nível, terceiro nível e sucessivos) ou 6 processos de gerenciamento. Podem ser fundamentais e estratégicos para a organização na medida em que aumentam sua capacidade de efetivamente realizar os processos primários.

### 2.2.3 Etapas da Elaboração da Cadeia de valor

Segundo o Governo do Estado do Espírito Santo (2017), as etapas para elaboração da cadeia de valor são:

1. Entendimento da estrutura organizacional da instituição.
2. Identificação das principais atividades executadas por cada área da organização.
3. Alinhamento das atividades com os instrumentos normativos da organização.
4. Agrupamento das atividades em processos a partir dos objetivos e resultados alcançados.
5. Agrupamento dos processos em macroprocessos.
6. Classificação dos macroprocessos em finalístico, estratégico e de suporte.

7. Representação dos macroprocessos na cadeia de valor dentro de cada elo.
8. Detalhamento dos macroprocessos da Cadeia de Valor.

## **METODOLOGIA**

### **3.1 Descrição Geral dos Métodos de Pesquisa**

A fim de atingir os objetivos propostos neste trabalho, optou-se por realizar uma pesquisa de abordagem qualitativa, que se apresenta como melhor alternativa para o estudo, já que, segundo Malhotra (2012), trata da investigação de valores, atitudes e percepções, com o objetivo de conhecer uma determinada situação, sem preocupação estatística.

Quanto aos objetivos a pesquisa é exploratória, que, de acordo com Gil (2007), tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar as ideias e conceitos sobre determinado tema, buscando formular problemas ou hipóteses mais precisas para estudos posteriores.

Para elaboração desse trabalho empregou-se uma pesquisa documental e bibliográfica. Segundo Fonseca (2002), a pesquisa documental se utiliza de diversas fontes sem tratamento analítico, como tabelas, relatórios, documentos oficiais, vídeos, jornas, revistas, entre outros. Já a pesquisa bibliográfica se utiliza de documentos já analisados e publicados, como livros, artigos e *web sites*.

### **3.2 Caracterização de Descrição dos Instrumentos de Pesquisa**

Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo utiliza fontes secundárias e levantamentos bibliográficos. As fontes secundárias utilizadas foram buscadas em livros, artigos científicos e documentos eletrônicos obtidos no site do Observatório Social do Brasil, além disso. O mapeamento das atividades do OS objeto de estudo, baseou-se em informações da página eletrônica e trabalhos acadêmicos, fontes que possibilitaram identificar as diferentes atividades realizadas que buscam o controle social como resultado.

## **4 CADEIA DE VALOR DO OBSERVATÓRIO SOCIAL DE LAJEADO/RS**

Como vimos, a cadeia de valor é um instrumento que possibilita às organizações gerenciarem de maneira eficaz suas atividades, potencializando seus resultados. A maioria dos autores que abordam o assunto menciona que a ferramenta é mais utilizada em instituições privadas, como forma de garantir vantagem competitiva. Entretanto, é possível utilizar o modelo original para organizações sociais, como o Observatório Social.

As organizações sociais possuem algumas particularidades não encontradas em outros setores, por isso, utilizou-se um modelo baseado no modelo de Porter, adaptando-o a essas características e especificidades, seguindo as indicações de Souza (2011).

### **4.1 Observatório Social do Brasil**

O Observatório Social do Brasil (OSB) exerce suas atividades desde o ano de 2005, e tem como objetivo principal consolidar a Rede OSB como ferramenta de controle social, a partir de atividades de educação fiscal, inserção de micro e pequenas empresas nas licitações, e de monitoramento e controle da gestão pública nos municípios (OBSERVATÓRIO SOCIAL DO BRASIL, 2018). Sua criação está ligada ao caráter inovador e a capacidade de produzir informações com valor agregado, já que conta com a participação de diferentes instituições. A primeira iniciativa de OSB surgiu na cidade de Maringá no estado do Paraná, resultado da indignação de diversos entes da sociedade com os inúmeros escândalos de corrupção e insatisfação com poder público.

A iniciativa proliferou em vários estados brasileiros, dando origem a rede OBS de controle social contando atualmente com 40 observatórios sociais ativos, 20 deles no estado do Paraná (DAHMER ET. AL., 2012). Em muitos municípios, a

motivação para a criação do Observatório Social foi o combate a corrupção, aliados ao desejo de mobilizar a população a exercer o controle social, e dessa forma contribuir para o aumento da qualidade da gestão pública e das cidades. Desde a criação do primeiro observatório social no Brasil, diversos municípios têm constituído Observatórios Sociais, utilizando as metodologias padronizadas da rede OBS, como forma de fiscalizar a administração pública. Além do combate a corrupção, tais redes promovem o engajamento do cidadão na qualidade da gestão pública e na vida das cidades (DAHMER ET. AL., 2012).

Embora não existam muitas definições de observatório social na literatura, muitos autores o visualizam como um sistema estruturado e organizado de coleta, descoberta e análise de informações de determinado órgão (SCHMIDT E SILVA, 2018). Segundo o autor, o observatório pode ser um local de documentação de informações, um local de análise de dados, e, um espaço de informação, troca e interação sobre determinado tema. Ainda, possuem dois grandes propósitos que são investigar, caracterizar, avaliar e discutir informações, assim como relatar os resultados obtidos para a sociedade, oferecendo um espaço aberto para contribuições externas.

As propostas da rede OBS giram em torno de maior flexibilidade, transparência, agilidade, eficiência, eficácia na divulgação das informações, desburocratização e participação social nas decisões (COSTA, FURTADO E JUNIOR, 2018).

O OBS realiza um trabalho técnico, fazendo acompanhamento das compras públicas, desde o momento da licitação até a entrega do produto ou serviço. Segundo Moraes e Schommer (2010), o OBS divide suas atividades em quatro áreas principais: a qualidade na aplicação dos recursos públicos, monitorando ações dos entes públicos no que diz respeito às licitações, receitas, processos, diárias e outras aplicações dos recursos públicos; semeando a cidadania fiscal, realizando pesquisas periódicas e concursos de redação e monografias; dinamizando a cidadania fiscal, incentivando a participação das micro e pequenas empresas nas licitações, a fim de aumentar a competitividade, e; a prestação de contas de suas ações à sociedade. Segundo Dahmer Et. AL (2012), um observatório pode demandar informações de órgãos institucionalizados e governantes, exercer pressão sobre órgãos institucionalizados de controle, promover a intermediação entre governos e sociedade, contribuir para a educação fiscal, monitorar a qualidade da



gestão pública e, coletar e elaborar dados e indicadores para comparar com dados oficiais e sinalizar as necessidades para a população.

A rede defende ações voltadas à cidadania fiscal, com o acompanhamento sistemático da aplicação dos recursos públicos oriundos dos impostos municipais. Entre as principais atividades realizadas está o acompanhamento das compras públicas, analisando jurídica e tecnicamente os procedimentos licitatórios nos municípios, além de, pautar pelo propósito de atuar preventivamente, comunicando falhas às autoridades competentes durante os processos, a fim de regularizar as ocorrências (DAHMER ET. AL., 2012). Quando não atendidos pelos responsáveis, os observatórios acionam os mecanismos institucionais de controle, como o Ministério Público e o Tribunal de Contas, podendo dessa forma, mobilizar e influenciar outros mecanismos de controle.

As integrantes da rede OBS são organizações privadas sem fins lucrativos, e em sua maioria recebem apoio financeiro de entidades da classe empresarial ou outras entidades de cunho comunitário e de representação de classes (DAHMER ET. AL., 2012). Os observatórios buscam ser representantes legítimos da sociedade local, ainda que não articulem com segmentos sociais muito variados. Segundo Costa, Furtado e Junior (2018) é perceptível que se trata de um movimento elitizado, patrocinado principalmente por instituições da classe empresarial, que não possuem como objetivos principais a defesa de direitos sociais, mas sim a defesa dos direitos de uma classe específica.

#### 4.1.1 Observatório Social de Lajeado

No município de Lajeado/RS, o Observatório Social foi criado no ano de 2011 como uma entidade jurídica de direito privado sem fins lucrativos. Formada por cidadãos e entidades da sociedade civil do município, tem realizado atividades de buscando incentivar a participação social no controle da gestão pública municipal.

O observatório Social de Lajeado, assim como os demais observatórios, segue uma metodologia padronizada com base em procedimentos técnicos de revisão que vai desde a publicação do edital até a entrega e utilização do produto ou serviço. Ainda, o OS Lajeado realiza principalmente atividades em três pontos principais (OBSERVATÓRIO SOCIAL DE LAJEADO, 2018): educação fiscal, discutindo a relação entre a arrecadação e os gastos públicos e dessa forma,

buscando controlar o uso correto do dinheiro; participação Social, reconhecendo a democracia como ferramenta importante no controle social, e; transparência, buscando incentivar a divulgação das informações públicas de modo que possa ser entendido pela sociedade civil.

O Observatório Social de Lajeado configura-se em um trabalho conjunto com demais instituições públicas na busca pelo fortalecimento da iniciativa popular nas decisões públicas, como associações, entidades de classes e representantes da sociedade civil.

#### *4.1.1.1 Estrutura organizacional do OBS Lajeado*

O Observatório Social de Lajeado (OS Lajeado) tem a seguinte estrutura organizacional:

- I - Assembléia Geral;
- II - Conselho de Administração; e,
- III - Conselho Fiscal.

O Estatuto Social do OBS Lajeado define a Assembléia Geral como o órgão máximo do OS Lajeado, soberana em suas decisões, dela participando todos os associados no gozo de seus direitos. Compete a assembléia geral:

- I - apreciar o relatório de atividades e de operações financeiras do Conselho de Administração, relativo ao exercício findo, após parecer do Conselho Fiscal;
- II - apreciar e julgar o plano de atividades e a previsão orçamentária anual, apresentados pelo Conselho de Administração;
- III - eleger os membros dos Conselhos de Administração e/ou Fiscal, quando convocada especialmente para tal fim e no prazo previsto neste Estatuto.

O conselho de administração é o órgão deliberativo e executivo do OS Lajeado, composto por 05 (cinco) membros assim distribuídos: presidente e vices-presidentes de assuntos administrativo-financeiros, assuntos institucionais e de alianças, assuntos de educação fiscal e assuntos de controle social.

Compete ao Conselho de Administração:

- I - administrar o OS Lajeado, desenvolvendo projetos/programas oferecidos pela Rede da Cidadania Fiscal;

- II - definir sua forma de organização e funcionamento;
- III - elaborar o regimento interno e o relatório anual de suas atividades;
- IV - criar outros órgãos de apoio e de caráter executivo;
- V - constituir a Secretaria Executiva, contratar e demitir funcionários;
- VI - propor a criação de outras categorias de associados;
- VII - decidir sobre admissão e desligamento de associados;
- VIII - propor a concessão de títulos beneméritos a pessoas que tenham prestado relevantes serviços ao OS Lajeado quer seja por atividade voluntária, quer por doações e contribuições; IX - realizar a prestação de contas e o balanço de cada exercício, bem como a proposta orçamentária para o exercício subsequente, para que sejam submetidos à apreciação do Conselho Fiscal, bem como da Assembléia Geral.

Cabe ao presidente convocar a Assembléia Geral Ordinária, representar o Observatório Social de Lajeado ativa e passivamente, em juízo ou fora dele, em suas relações com a administração pública e qualquer terceiro, praticando todos os atos referentes à realização de seus fins e à defesa e proteção dos direitos e interesses do Observatório Social de Lajeado, e, presidir as reuniões do Conselho de Administração.

Sobre as competências específicas de cada vice-presidente:

a) ao Vice-presidente para Assuntos Administrativo-financeiros compete o registro e o zelo pelas contas, contratos e aquisições do Observatório Social de Lajeado, sendo também o substituto imediato do Presidente nas suas faltas e impedimentos.

b) ao Vice-presidente para Assuntos Institucionais e de Alianças compete o trabalho de relações públicas do Observatório Social de Lajeado, visando a integração e consolidação das parcerias com outras instituições.

c) ao Vice-presidente para Assuntos de Educação Fiscal compete à coordenação das ações do Observatório Social de Lajeado relativas à difusão da função dos tributos e a importância do controle social sobre os gastos públicos, através de ações práticas em educação fiscal.

d) ao Vice-presidente para Assuntos de Controle Social compete o levantamento dos resultados do trabalho do Observatório Social de Lajeado e a divulgação de seu impacto na mudança das políticas sociais, visando à maior participação da sociedade.

Ao conselho fiscal compete:

I - examinar e proferir parecer sobre o balanço patrimonial e demonstrações financeiras;

II - opinar sobre atos de caráter econômico financeiro, sobre os relatórios de desempenho financeiro e contábil e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres, quando solicitado pelo Conselho de Administração.

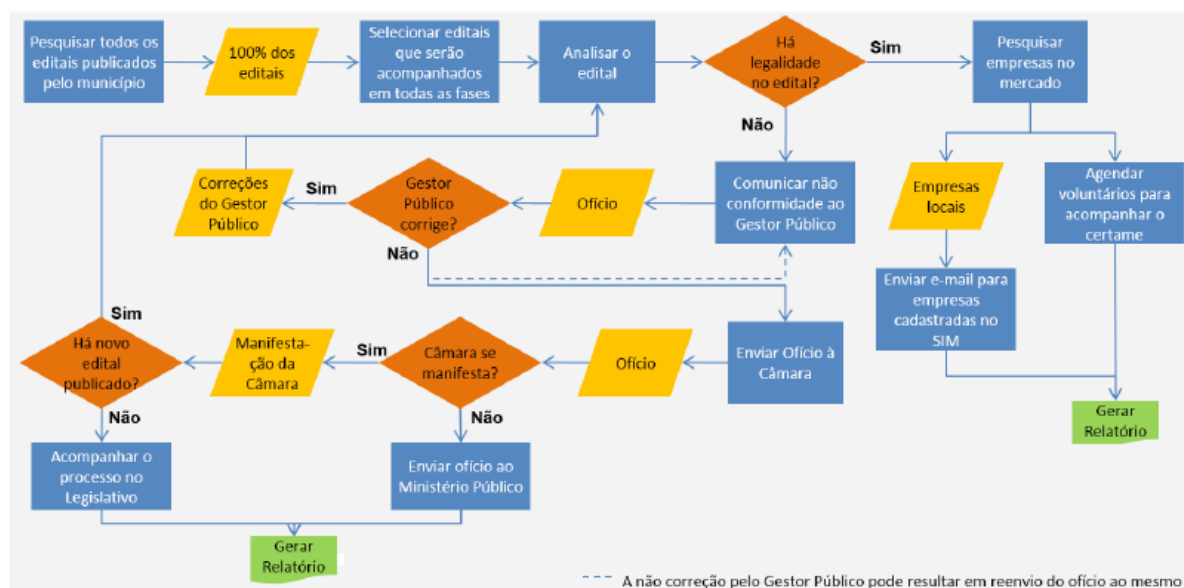
III - examinar os livros e escrituração do Observatório Social de Lajeado;

IV - acompanhar os trabalhos de eventuais auditores externos independentes;

V - convocar extraordinariamente a Assembleia Geral

## 4.2 Mapeamento das Atividades do Observatório Social

Figura 1 – Metodologia de Trabalho da Rede OBS



Fonte: Adaptado de Observatório Social do Brasil (2018)

O Observatório Social dedica grande parte do tempo no acompanhamento das licitações e contratos, sendo que a maioria das atividades realizadas tem essa finalidade. O acompanhamento das publicações dos editais e contratos é realizado através do site da Prefeitura, em que são selecionados os editais que serão acompanhados em todas as fases. Posteriormente é feita uma análise do edital e

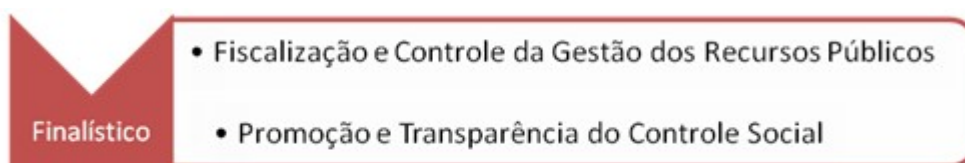
em caso de legalidade, são selecionados os voluntários que farão o acompanhamento do processo, e entrarão em contato com as empresas locais para participarem do certame. No caso de averiguada a não legalidade do edital, é encaminhado um ofício ao responsável pelo certame. Respondido o ofício pelo ente público, a resposta é analisada, se for satisfatória, a questão se encerra ali. Caso contrário, é formulado novo ofício ou apresentado recurso no processo administrativo, se for o caso.

Caso não seja apresentada qualquer resposta ou ao final do processo esta seja insatisfatória, é preparado um relatório sintético do caso. Com o relatório em mãos, oficia-se: a) o órgão máximo da Prefeitura (geralmente o gabinete do prefeito e a controladoria/corregedoria); b) a Câmara de Vereadores; c) a representação local do Ministério Público; d) Tribunal de Contas; e) entidades apoiadoras.

Além disso, outras atividades são realizadas, como solicitações de informações ao poder público, recebimento de demandas pelos voluntários, levantamento constante de informações sobre cargos comissionados, funções gratificadas e cargos efetivos, realização pesquisa de mercado e análise com base em check list, verificação da conformidade de contratos, fiscalização de procedimentos licitatórios, fiscalização de obras públicas e serviços de engenharia, divulgação dos resultados das ações de controle, investigação de dados sem conformidade, organização e reuniões de voluntários, prestação de contas quadrimestral, controle e organização da agenda de eventos e reuniões da entidade, pagamento das contas do observatório e realização de capacitação de voluntários.

### 4.3 Detalhamento dos Elos da Cadeia de Valor

#### 4.3.1 Elo Finalístico



Composto pelos processos de trabalho essenciais ao cumprimento das atividades do Observatório Social em busca do controle social. Fazem parte desse

elo o macroprocesso de fiscalização e controle da gestão dos recursos públicos, e a promoção da transparência e do controle social.

#### 4.3.1.1 Fiscalização e Controle da Gestão dos Recursos Públicos

O objetivo desse macroprocesso é regular a gestão dos recursos públicos efetivando a função de fiscalização e controle do Observatório Social. Na tabela 1 são apresentados os processos deste macroprocesso, assim como, sua necessidade e o produto final.

TABELA 1 - Fiscalização e Controle da Gestão dos Recursos Públicos

Processo	Necessidade	Produto
Acompanhamento das publicações dos editais e contratos no site da Prefeitura	Selecionar os editais que serão acompanhados em todas as fases do certame	Escolha e análise dos editais
Solicitar informações junto ao poder público	Esclarecer fatos e apurar irregularidades	Determinações e recomendações através de ofício enviado aos gestores
Levantamento constante de informações sobre cargos comissionados, funções gratificadas e cargos efetivos	Prevenir a prática de ilegalidade nos atos da administração pública e má gestão dos recursos públicos.	Determinações e recomendações através de ofício enviado aos gestores
Realizar pesquisa de mercado e análise com base em check list	Prevenir a prática de ilegalidade nos atos da administração pública e má gestão dos recursos públicos	Determinações e recomendações através de ofício enviado aos gestores
Enviar ofício ao gestor, câmara de vereadores, tribunal de contas e ministério público em caso de irregularidades	Esclarecer fatos e Informar os órgãos responsáveis sobre possíveis irregularidades	Determinações e recomendações através de ofício enviado aos gestores
Verificação da aplicação dos recursos repassados ou recebidos pelo município	Prevenir a prática de ilegalidade nos atos da administração pública e má gestão dos recursos públicos	Determinações e recomendações através de ofício enviado aos gestores
Verificação da conformidade de contratos	Prevenir a prática de ilegalidade nos atos da administração pública e má gestão dos recursos públicos	Determinações e recomendações através de ofício enviado aos gestores
Fiscalização de procedimentos licitatórios	Prevenir a prática de ilegalidade nos atos da administração pública e má gestão dos recursos públicos	Determinações e recomendações através de ofício enviado aos gestores
Fiscalização de obras públicas e serviços de engenharia	Prevenir a prática de ilegalidade nos atos da administração pública e má gestão dos recursos públicos	Determinações e recomendações através de ofício enviado aos gestores

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.3.1.2 Promoção e Transparência do Controle Social

O objetivo desse macroprocesso é disponibilizar à sociedade as informações sobre os órgãos públicos e sua gestão, bem como, propiciar mecanismos para a apuração de denúncias e dados sem conformidade. São apresentados os processos deste macroprocesso, sua necessidade e o produto final.

TABELA 2 - Promoção da Transparência e Controle Social

Processo	Necessidade	Produto
Divulgação dos resultados das ações de controle	Prover conhecimento a respeito dos mecanismos de controle	Informações, relatórios e outros documentos com resultados do controle realizado.
Investigação de dados sem conformidade	Esclarecer fatos e Informar os órgãos responsáveis sobre possíveis irregularidades	Determinações e recomendações através de ofício enviado aos gestores

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.3.2 Elo Estratégico



Composto pelos processos de trabalho que fornecem suporte aos processos decisórios e de gestão estratégica, ligados ao planejamento e desenvolvimento organizacional, ao acompanhamento das atividades institucionais, bem como à gestão do orçamento. Faz parte desse elo o macroprocesso de planejamento e gestão.

##### 4.3.2.1 Planejamento e Gestão

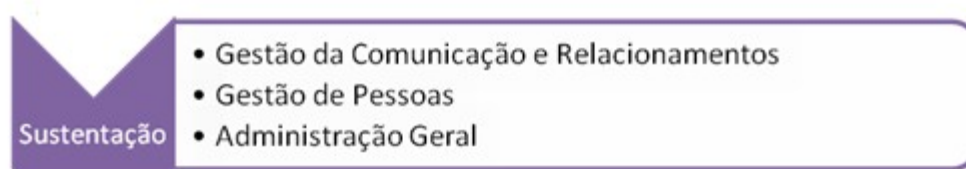
Esse macroprocesso tem como objetivo aperfeiçoar a organização e o seu funcionamento, através de apoio estratégico, acompanhamento de metas e indicadores. Os processos, necessidade e produto final, são apresentados na tabela a seguir :

TABELA 3 – Planejamento e Gestão

Processo	Necessidade	Produto
Definição e acompanhamento da execução das metas institucionais e setoriais de deliberação processual	Alinhar atividades realizadas com metas a serem alcançadas	Metas definidas e acompanhadas
Realização de planejamento estratégico	Alinhar metas com os objetivos definidos	Planejamento Estratégico definido
Elaboração e disponibilização de relatórios gerenciais e institucionais	Disponibilizar para o público as informações gerenciais e institucionais	Relatórios
Execução orçamentária e financeira	Acompanhar aplicação dos recursos orçamentários e financeiros	Despesa liquidada e paga
Preparar a prestação de contas quadrimestral	Disponibilizar para o público as informações gerenciais e institucionais	Relatórios

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.3.3 Elo de Sustentação



Composto pelos processos de trabalho que dão o suporte necessário para que as áreas estratégicas e finalísticas possam desempenhar eficazmente suas funções. Fazem parte desse elo o macroprocesso de gestão da comunicação e relacionamentos, gestão de pessoas e administração geral.

##### 4.3.3.1 Gestão da Comunicação e Relacionamentos

Esse macroprocesso objetiva gerenciar a comunicação institucional, assim como, divulgar ao público interno e externo as informações e serviços prestados pelo Observatório Social nos canais de comunicação disponíveis, sendo os elementos desse macroprocesso apresentados na tabela a seguir.

TABELA 4 - Gestão da Comunicação e Relacionamentos

Processo	Necessidade	Produto
Receber demandas e encaminhar documentos solicitados pelos voluntários	Esclarecer fatos e Informar os órgãos responsáveis sobre possíveis irregularidades	Determinações e recomendações através de ofício enviado aos gestores
Controlar e organizar agenda de eventos e reuniões da entidade	Realizar e participar eventos e solenidades	Eventos e solenidades



Acompanhar as demandas encaminhadas no legislativo ou na justiça	Esclarecer fatos e Informar os órgãos responsáveis sobre possíveis irregularidades	Determinações e recomendações através de ofício enviado aos gestores
--	--	--

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.3.3.2 Gestão de Pessoas

Esse macroprocesso tem como objetivo gerir as atividades realizadas pelos voluntários, assim como, produzir e conduzir políticas que propiciem seu treinamento e desenvolvimento. Na tabela 5 estão exibidos os processos, necessidades e produtos deste macroprocesso.

TABELA 5 – Gestão de Pessoas

Processo	Necessidade	Produto
Escolha dos voluntários para acompanhar o certame	Designar os responsáveis para analisar as atividades de controle nos certames	Escolha dos voluntários
Organizar reuniões de voluntários	Receber e encaminhar demandas dos voluntários	Solicitações e informações sobre o acompanhamento das atividades
Realizar capacitação de voluntários	Contribuir para a qualificação e conhecimento dos voluntários sobre a metodologia de trabalho do observatório social	Treinamento e desenvolvimento dos voluntários

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.3.3.3 Administração Geral

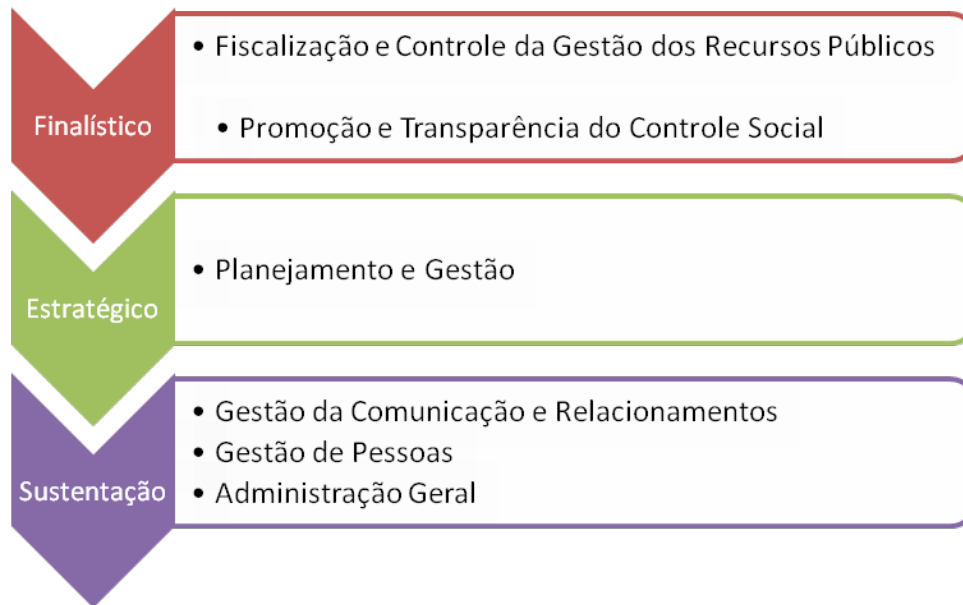
O objetivo desse macroprocesso é realizar as atividades que propiciem o bom funcionamento do observatório social, provendo a estrutura necessária para o alcance dos resultados. Na tabela a seguir apresenta-se os processos e demais elementos deste macroprocesso.

TABELA 6 – Administração Geral

Processo	Necessidade	Produto
Planejar e elaborar orçamento	Prever e definir quais demandas poderão ser atendidas com a previsão de recursos da organização	Orçamento elaborado
Adquirir materiais e serviços	Garantir materiais par a execução dos serviços da organização	Bens e materiais

Fonte: elaborado pelo autor

Dessa forma, a cadeia de valor do Observatório Social de Lajeado poderia ser apresentada da seguinte forma:



## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo objetivou desenvolver um modelo de cadeia de valor aplicável ao Observatório Social do município de Lajeado. Para isso, a cadeia de valor construída foi baseada no modelo proposto por Porter (1989) e sua estruturação através dos elos finalístico, estratégico e de sustentação.

Para tanto foi realizada uma revisão teórica sobre os assuntos relevantes que levassem a construção da cadeia de valor. Através entrevista com um voluntário, e consulta a documentos da página eletrônica da instituição foi possível identificar as principais atividades realizadas na busca pela efetivação do controle social. Contatou-se que, o Observatório Social age principalmente de forma preventiva no controle dos gastos públicos, monitorando as compras públicas desde a publicação do edital até a entrega do produto ou serviço.

Através da coleta das informações, foi possível estruturar as atividades em macroprocessos dentro dos elos finalísticos, estratégicos e de sustentação. O elo finalístico engloba os macroprocessos de fiscalização e controle da gestão dos recursos públicos, e a promoção da transparência e do controle social, responsáveis pelas atividades essenciais e diretamente ligadas a busca pelo controle social. O elo estratégico engloba o macroprocesso de planejamento e gestão, que fornece suporte aos processos decisórios e de gestão estratégica. Por fim, o elo de sustentação engloba os macroprocessos de gestão da comunicação e relacionamentos, gestão de pessoas e administração geral, que dão o suporte necessário para que as áreas estratégicas e finalísticas possam desempenhar eficazmente suas funções.

Quanto às limitações do estudo, após revisão dos conteúdos necessários, verificou-se que a teoria da cadeia de valor é utilizada principalmente por organizações privadas com fins lucrativos, sendo utilizado como força de diferencial e vantagem competitiva. Dessa forma, não foram muitos os trabalhos encontrados que abordavam a aplicação dessa ferramenta em organizações sem fins lucrativos para que se pudesse utilizar um modelo já adaptado. Foi preciso utilizar as poucas

indicações disponíveis na literatura para adequar o modelo à realidade da organização. Ainda, encontrou-se como limitação do trabalho, a dificuldade de contato com integrantes do Observatório Social de Lajeado, tendo em vista que no município o horário de trabalho é reduzido e não foram obtidas respostas em e-mail e telefonemas.

Por fim, quanto às recomendações de trabalhos futuros, dada a importância do tema, sugere-se a aplicação desta pesquisa em outras instituições sem fins lucrativos, de forma, a expandir o conhecimento nessa área, assim como, coletar informações de um número maior de participantes afim de que se possa conhecer melhor o mecanismo de funcionamento da mesma.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F.L.; LOUREIRO, M.R. Finanças públicas, democracia e *accountability*. In: BIDERMAN, C.; ARVATE, P.R. (org.). **Economia do Setor Público no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

BOEIRA, Sérgio Luis; BONA, Rodrigo da Silva de. **O observatório social do Brasil e os desafios organizacionais do controle social**. Cadernos gestão pública e cidadania, São Paulo, v. 23, n. 75, maio/ago. 2018, 215-234

BRASIL. Lei Complementar 101 de 4 de maio de 2000. **Lei de Responsabilidade Fiscal**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/lcp/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/lcp/Lcp101.htm). Acesso em 15 de junho de 2018.

BRASIL. Lei 12527 de 18 de novembro de 2011. **Lei da Transparência**. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm) > . Acesso em 15 de junho de 2018.

CONCEIÇÃO, Antonio Sergio Lima da. **Controle Social da Administração Pública: Informação & Conhecimento – interação necessária para a efetiva participação popular nos orçamentos públicos**. Brasília: novembro de 2010.

COUTINHO, Nina Novaes. **As organizações sociais e o contrato de gestão**. Revista de Direito Público, Londrina, v. 1, n. 2, p. 25-40, maio/ago. 2006.

COSTA, Willian da Silva; FURTADO, Rosa Maria Silva; JUNIOR, Antônio da Silva Neves. **As atividades do observatório social e seus impactos na contabilidade pública no município de Barreiras-BA**. Disponível em: [https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/willian\\_costa\\_artigo\\_cientifico\\_contabilidade\\_publica.pdf](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/willian_costa_artigo_cientifico_contabilidade_publica.pdf). Acesso em 20 de dezembro de 2018.

DAHMER, Jeferson; DOIN, Guilherme Augusto; SCHOMMER, Paula Chies; SPANIO, Enio Luiz. **Mobilização social e coprodução do controle**: o que sinalizam os processos de construção da lei da ficha limpa e da rede observatório social do Brasil de controle social. Revista Pensamento & Realidade: Ano XV – v. 27 n° 2/2012

FONSECA, João. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Disponível em: <[http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/lapnex/arquivos/files/Apostila\\_-\\_METODOLOGIA\\_DA\\_PESQUISA%281%29.pdf](http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/lapnex/arquivos/files/Apostila_-_METODOLOGIA_DA_PESQUISA%281%29.pdf)>. Acesso em 30 de maio de 2018

GIL, Antonio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. **Metodologia Para Elaboração Da Cadeia De Valor**. Vitória, 2017. Disponível em: <<https://escritoriodeprocessos.es.gov.br/media/escritoriodeprocessos/documentos/cadeia-valor-1.pdf>>. Acesso em 12/03/2019.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada.; revisão técnica: Janaina de Moura Engracia Giraldi. – 6. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Bookman, 2012.

MALMEGRIN, Maria L. **Gestão Operacional**. Florianópolis: UFSC/CAPES/UAB. 2010.

MORAES, Rubens Lima; SCHOMMER, Rubens Lima. **Observatórios sociais como promotores de controle social e accountability**: reflexões a partir da experiência do observatório social de Itajaí. *Gestão.Org Revista Eletrônica de Gestão Organizacional* – 8 (3): 298 – 326 Set/Dez 2010

OBSERVATÓRIO SOCIAL DE LAJEADO. **Estatuto Social do OBS Lajeado**. Disponível em: <[http://www.oslajeado.org.br/Estatuto\\_Observatorio\\_Lajeado.pdf](http://www.oslajeado.org.br/Estatuto_Observatorio_Lajeado.pdf)>. Acesso em 01/03/2019.

**OBSERVATÓRIO SOCIAL DO BRASIL** – OSB. Disponível em: <<https://osbrasil.org.br/>>. Acesso em 08/06/2018.

PARRA, Patrícia; RIGONI, Aline Bondan. **A Transparência como Ferramenta de Controle Social**, 2017. Disponível em: <<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiJ5-n409jbAhWHWpAKHUTZAU8QFggoMAA&url=http%3A%2F%2Fosbrasil.org.br%2Fwp-content%2Fuploads%2F2017%2F12%2FA-transpar%25C3%25Ancia-como-ferramenta-de-controle-social-2.pdf&usq=AOvVaw2t0uGoT8bqyA1r9pvfOzde>>. Acesso em 16/06/2018.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**: Criando de Sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989

SCHMIDT, Nádia Solange; SILVA, Christian Luiz da. **Observatório como instrumento de prospectiva estratégica para as Instituições de Ciência e Tecnologia (ICT's)**. *Interações*, Campo Grande, MS, v.19, n., p. 387-400, abril/junho 2018.

SIRAQUE, Vanderlei. **Controle Social da função administrativa do Estado**: Possibilidades e Limites na Constituição de 1998. Dissertação (Mestrado). Pontifca Universidade Católica de São Paulo. 2004. Disponível em: <<http://www.siraque.com.br/monografia2004.pdf>>. Acesso em 19/12/2018

SOUZA, Marcos Antonio, MELLO, Eliane. **Análise da cadeia de valor:** um estudo no âmbito da gestão estratégica de custos de empresas da construção civil da grande Porto Alegre. Revista Contemporânea em Contabilidade, 2011.

SOUZA, Marcelo Poça de. **Um estudo de Caso sobre A Gestão da Cadeia de Valor como Estratégia de Marketing para Captação de Recursos das Organizações do Terceiro Setor.** Resende: Seget, 2004.